

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Penerbangan adalah satu kesatuan sistem yang terdiri atas pemanfaatan wilayah udara, pesawat udara, bandar udara, angkutan udara, navigasi penerbangan, keselamatan dan keamanan, lingkungan hidup, serta fasilitas penunjang dan fasilitas umum lainnya (Undang-undang Nomor 1 tahun 2009). Lebih lanjut dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 1 tahun 2009, angkutan udara adalah setiap kegiatan menggunakan pesawat udara untuk mengangkut penumpang, kargo dan/atau pos untuk satu perjalanan atau lebih dari satu bandar udara ke bandar udara lain atau beberapa bandar udara.

Perkembangan industri penerbangan di Indonesia menunjukkan aktivitas transportasi udara yang masih dinamis dan tinggi. Menurut Statistik Transportasi Udara 2024 yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik, publikasi ini menyajikan data lalu lintas pesawat, penumpang, barang, serta bagasi yang bersumber dari bandar udara di 38 provinsi di Indonesia, menggambarkan bahwa moda transportasi udara tetap menjadi pilihan utama masyarakat dalam mobilitas antar wilayah di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2025). Selain itu, data dari Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menunjukkan bahwa pada periode Natal 2024 hingga Tahun Baru 2025, puncak pergerakan penumpang pesawat domestik dan internasional mencapai 301.488 orang pada 22 Desember 2024, meningkat

dibanding periode yang sama tahun sebelumnya, mencerminkan terus tingginya permintaan transportasi udara (Kementerian Perhubungan RI, 2024).

Volume penumpang transportasi udara dan frekuensi penerbangan secara global mengalami pertumbuhan yang signifikan. Data dari *International Air Transport Association* menunjukkan bahwa total trafik penumpang global meningkat sebesar 10,4% pada tahun 2024 dibandingkan tahun sebelumnya, menunjukkan permintaan perjalanan udara yang kuat (IATA, 2025). Proyeksi ke depan juga menunjukkan bahwa tenaga kerja pada subsektor transportasi udara diperkirakan akan tumbuh sekitar 7% pada periode 2022–2032, menggambarkan ekspansi industri penerbangan yang berkelanjutan di era pasca-pandemi (IATA, 2025).

Peran perusahaan *ground handling* sangat dibutuhkan untuk dapat menunjang operasional kegiatan penerbangan agar sesuai target *flight safety, on time performance, customer satisfaction*, dan *Reliability* (Keke & Susanto, 2019). Fauziah dan Rubi (2024) menyebutkan bahwa perusahaan *ground handling* adalah perusahaan yang melakukan aktivitas yang berkaitan dengan penanganan atau pelayanan terhadap para penumpang berikut bagasinya, kargo, pos, peralatan pembantu pergerakan pesawat di darat dan pesawat terbang itu sendiri selama berada di bandara, untuk keberangkatan (*departure*) maupun untuk kedatangan dan ketibaan (*arrival*).

Salah satu bagian penting pada perusahaan *ground handling* adalah *frontliner* dalam penerbangan biasa disebut sebagai *Passenger and Baggage*

Handling. Di dalam *frontliner* sendiri terdiri dari *Costumer Service*, *Check-in Counter*, *Boarding Gate*, *Baggage Service* atau biasa disebut *Lost and Found*. Masing-masing bagian memiliki peran masing-masing yang berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan baik penumpang maupun maskapai. Di setiap bagian *frontliner* saling mendukung bagian lain untuk melaksanakan operasional penerbangan (Dharasta & Turnado, 2016).

Perkembangan industri penerbangan ini berdampak pada meningkatnya intensitas layanan dan kompleksitas operasional penerbangan, yang tidak selalu diimbangi dengan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan beban kerja dan tekanan emosional pada karyawan, yang selanjutnya berkaitan dengan meningkatnya tingkat stres kerja dalam pekerjaan pelayanan di bandara, khususnya mereka yang berada pada posisi layanan langsung kepada pelanggan, seperti karyawan *frontliner* yang bekerja di perusahaan *ground handling* (Aulia, Kawatu, & Langi, 2024).

Frontliner juga dituntut memiliki perilaku dan sikap kerja yang profesional dalam hal memberikan pelayanan kepada pelanggan atau pengguna jasa. Penelitian oleh Xiao et al. (2022) menunjukkan bahwa perilaku pelanggan yang tidak sesuai (*dysfunctional customer behavior*) dapat memicu emosi negatif pada karyawan *frontliner*, yang selanjutnya menurunkan niat perilaku prososial layanan dari *frontliner* itu sendiri. Dengan meningkatnya emosi negatif karyawan akibat interaksi yang buruk yang terjadi, kualitas pelayanan cenderung menurun dan ini dapat memicu terjadinya *service failure* dalam konteks layanan jasa. Perilaku ini

tidak hanya merusak pengalaman pelanggan, tetapi juga dapat berdampak pada reputasi perusahaan secara keseluruhan (Xiao et al., 2022).

Praktiknya, *service failure* ini sering disebabkan oleh perilaku *frontliner* yang tidak profesional saat melakukan tugasnya. Seperti lambatnya proses check-in, kesalahan dalam hal input data, kurang empati dan lambatnya proses dalam menangani komplain atau keluhan, perilaku yang tidak ramah hingga tindakan yang kurang sesuai dengan prosedur keamanan pada penerbangan. *Service failures* terjadi apabila performa pelayanan di bawah harapan atau tidak sesuai dengan yang diharapkan pelanggan (Byun & Jang, 2019). Ketidaksesuaian ini dapat menurunkan kualitas layanan tetapi juga berpotensi memicu penumpukan kasus yang berakibat pada gangguan operasional atau *flight irregularity*. Situasi tersebut tidak hanya berdampak pada operasional perusahaan saja, namun juga memiliki hubungan erat dengan tekanan emosional yang dialami karyawan *frontliner* dalam menjalankan tugas melakukan pelayanan kepada penumpang.

Suatu pekerjaan adalah pengalaman emosional, ekspresi emosi serta penciptaan perasaan merupakan bagian yang diharapkan dalam suatu peran dalam pekerjaan karyawan yang berada di sektor pelayanan (Hochschild, 1983; Pugh, 200, dalam Zhang et al., 2022). Namun, ketika terjadi *irregularity* penerbangan seperti terjadi *flight delay*, *cancelled flight*, *missing baggage*, *down system* dan lain-lain maka beban kerja menjadi tumpang tindih dan durasi kerja otomatis bertambah yang akan menyebabkan kelelahan dan sering terjadi hilangnya fokus pada karyawan. Dalam konteks pekerjaan layanan, tuntutan kerja yang tinggi dan intensitas layanan yang terus meningkat dapat memicu stres kerja dan kelelahan

emosional pada karyawan, yang pada gilirannya berpotensi mengurangi kemampuan mereka dalam mempertahankan stabilitas emosi saat berinteraksi dengan penumpang (Schaufeli & Bakker, 2004).

Kelelahan emosional yang dirasakan oleh karyawan, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah beban kerja, tekanan waktu, kurangnya dukungan sosial, stres kerja, dan perilaku tidak menyenangkan dari pelanggan atau *customer incivility* (Schaufeli & Enzmann, 1998; Cho dkk., 2016, dalam Putri & Syarifah, 2022). Selain itu, adanya tekanan dari atasan berupa teguran keras akibat kesalahan yang dilakukan dalam menghadapi situasi pelayanan yang bermasalah juga dapat menambah tekanan emosional pada karyawan *frontliner*. Hal ini sejalan dengan pendapat Zhang et al. (2018) yang menyatakan bahwa *surface acting* yang disebabkan oleh faktor eksternal seperti teguran dari atasan dapat secara signifikan meningkatkan kelelahan emosional pada karyawan yang menyebabkan perilaku negatif berupa sabotase terhadap pelanggan.

Emosi negatif yang tidak dapat dihindari di tempat kerja akan mengurangi performa kinerja, karena dapat menghambat proses pembelajaran struktur yang kompleks (Shang et al., 2013) atau dapat menghilangkan fokus karyawan dari hal-hal yang mendukung performa kinerja menjadi faktor yang memiliki dampak negatif (Beal et al., 2005). De Longis, et al., (2022) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kelelahan bisa mendorong karyawan memasuki mode bertahan (*defensive mode*) untuk menjaga sumber daya yang berkaitan dengan pola dinamika emosi dalam diri yang tidak fleksibel. Kondisi ini disebut sebagai inersia emosi

negatif, dimana adanya kecenderungan emosi negatif bertahan lama dan sulit dipulihkan.

Inersia emosi negatif berkaitan dengan penurunan kemampuan mengendalikan diri dan meningkatnya perilaku menyimpang di tempat kerja. Bentuk perilaku ini tidak hanya berupa sikap karyawan yang cenderung kurang ramah dan dingin kepada rekan kerja maupun pelanggan, tetapi juga tindakan seperti bergosip di lingkungan kerja, serta mengabaikan tugas utama dan lebih memilih untuk melakukan aktivitas pribadi saat jam kerja. Pola perilaku ini mencerminkan dampak dari ketidakmampuan individu dalam mengelola emosi negatif yang dialami (De Longis, et al., 2022). Oleh karena itu, regulasi emosi menjadi krusial untuk karyawan *frontliner*.

Regulasi emosi merupakan cara individu mempengaruhi emosi yang dimiliki, kapan individu merasakannya dan bagaimana individu mengalami atau mengekspresikan emosi tersebut (Gross, 2002). Regulasi emosi secara umum mencakup suatu usaha yang dilakukan seorang individu untuk mempengaruhi emosi yang sedang dirasakan, dan bagaimana emosi ini dirasakan dan diekspresikan baik bersifat otomatis ataupun dikontrol (Snyder, Simpson, & Hughes 2006). Terdapat dua aspek utama dalam regulasi emosi menurut Gross (2003). Aspek pertama adalah *cognitive reappraisal* dimana individu berusaha untuk mengubah cara berpikir atau memaknai situasi yang berpotensi memunculkan emosi negatif agar dapat berkurang dan memunculkan respon perilaku yang positif. Aspek yang kedua *expressive suppression* dimana individu berusaha untuk menekan atau menghambat ekspresi emosi yang dirasakan agar tidak terlihat oleh orang lain.

Namun tidak semua karyawan memiliki kemampuan untuk meregulasi emosinya dengan baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jansah, Sulistiasih dan Widyastuti (2024) terhadap 100 karyawan ditemukan bahwa 51% responden memiliki kemampuan regulasi emosi yang tergolong rendah hingga sedang. Yakni, 4% pada kategori rendah dan 47% pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh karyawan belum bisa meregulasi emosinya dengan baik. Hal ini sejalan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hakim dan Solichah (2022) terhadap 77 karyawan, menemukan bahwa tidak ada karyawan yang memiliki tingkat kemampuan regulasi emosi dengan kategori tinggi. Sebanyak 80,5% karyawan yang memiliki tingkat kemampuan regulasi emosi dalam kategori sedang, sedangkan sisanya, yaitu 19,5% berada pada kategori rendah. Hal ini menjelaskan bahwa kemampuan regulasi emosi dalam organisasi tersebut belum tercapai secara optimal. Sementara itu, penelitian pada tenaga pendidik honorer menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kemampuan regulasi emosi yang rendah. Sebanyak 48 subjek (62,3%) berada pada kategori rendah, sementara hanya 29 subjek (32,7%) yang berada pada kategori tinggi.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti, menemukan beberapa karyawan *frontliner* perusahaan *ground handling* menunjukkan respon emosional yang kurang adaptif dalam menghadapi tekanan di situasi kerja, seperti pada saat menghadapi komplain dari penumpang ataupun saat terjadi kendala pada penerbangan (*flight irregularity*). Hal ini tampak dari nada bicara yang cenderung meninggi, ekspresi wajah tegang, serta adanya gestur tubuh yang tidak nyaman saat

melakukan interaksi dengan pelanggan, maupun rekan kerja. Temuan observasi ini menunjukkan bahwa karyawan *frontliner* yang bekerja di perusahaan *ground handling* menggunakan strategi *expresive supression* tanpa diimbangi dengan *cognitive reappraisal*. Kondisi ini terlihat dari upaya menahan ekspresi negatif yang justru disertai ketegangan emosi dan penurunan kualitas komunikasi terkait pelayanan sehingga menjadi defensif dan kurang empatik. Temuan ini secara umum memperkuat bahwa masih banyak karyawan masih mengalami kesulitan dalam melakukan regulasi emosinya secara efektif dan adaptif di lingkungan kerja.

Wawancara awal yang dilakukan peneliti kepada salah satu karyawan kontrak yang bekerja di perusahaan *ground handling* sebagai *frontliner* pada Senin, 07 Oktober 2024 subjek Y mengatakan bahwa pada masa awal bekerja sekitar 7 bulan, dirinya sering merasa panik dan kesulitan untuk mengendalikan emosi negatif saat terjadi suatu kondisi darurat, seperti ketika terjadi *down system*. Meskipun subjek Y pernah mengalami kondisi serupa, namun dirinya merasa beban kerja meningkat hingga dua kali lipat. Dalam kondisi tersebut subjek Y merasa belum siap secara mental dan teknis, panik, stress serta merasa bingung untuk menentukan bagaimana harus bersikap dan langkah selanjutnya yang harus dilakukan.

Selain itu, subjek Y juga mengungkapkan bahwa dirinya merasa sering tidak fokus dalam melaksanakan tugasnya ketika menghadapi situasi yang penuh dengan tekanan. Subjek merasa bingung dan terganggu, sehingga dirinya merasa terhambat dalam memberikan pelayanan dan menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan subjek Y memiliki kesulitan dalam aspek *cognitive reappraisal*, dimana subjek

belum mampu melakukan pemaknaan ulang secara positif terhadap situasi di bawah tekanan dengan tujuan respon emosional lebih adaptif dalam kondisi yang menantang. Sehingga subjek Y kesulitan mempertahankan fokus untuk tetap melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya dalam memberikan pelayanan karena terpengaruh oleh emosi negatif yang muncul.

Lebih lanjut, subjek Y menceritakan bahwa beberapa kali subjek Y mendapat keluhan atau komplain dari penumpang dan memberikan respon negatif yang tidak profesional seperti kurang ramah saat berbicara dengan penumpang, dan tidak menunjukkan empati. Bahkan dalam beberapa situasi subjek Y juga mengaku terpancing emosi dan membalas kemarahan penumpang dengan nada bicara yang keras karena merasa jengkel dengan ucapan penumpang. Hal ini menggambarkan adanya kelemahan dalam aspek *expressive suppression* dimana subjek Y belum mampu mengendalikan reaksi emosional yang secara spontan muncul saat berada dalam tekanan, baik dalam bentuk perilaku verbal maupun ekspresi nonverbal.

Pada situasi yang lain subjek Y mengaku bahwa tidak mau terbuka kepada rekan seniornya ketika merasa panik, stress, dan kebingungan. Dirinya merasa malu dan takut untuk bertanya atau diskusi terkait dengan teknis dan prosedur pemecahan masalah yang seharusnya dilakukan, karena berpikir bahwa dirinya seharusnya mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi secara mandiri. Kondisi dimana subjek Y tidak mau terbuka kepada seniornya menunjukkan penekanan ekspresi secara berlebihan dan mengindikasikan subjek Y memiliki kecenderungan untuk menggunakan *expressive suppression* yang tidak adaptif, yaitu menahan emosi

tanpa memikirkan strategi lain yang dapat membantu mengurangi dampak emosi negatif yang dirasakan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap subjek Y, dapat disimpulkan bahwa subjek Y mengalami kesulitan dalam mengelola emosi negatif yang dialami selama masa awal bekerja sebagai *frontliner* di perusahaan *ground handling*. Kesulitan tersebut terindikasi pada aspek regulasi emosi menurut Gross (2003). Pada aspek *cognitive reappraisal* dimana subjek belum mampu melakukan pemaknaan positif dalam menghadapi situasi tertekan sehingga subjek cenderung panik dan bingung. Hal tersebut juga menjadi hambatan dalam mempertahankan fokus kerja, dimana emosi negatif yang muncul mengganggu proses penyelesaian tugas. Selain itu pada aspek *expressive suppression*, subjek Y menunjukkan ketidakmampuan dalam mengendalikan respon emosional, baik secara verbal maupun nonverbal.

Kondisi-kondisi tersebut bisa menyebabkan potensi terjadinya penumpukan kasus saat terjadi *flight irregularity*. Saat sudah memasuki masa kerja 18 bulan subjek Y merasa cukup mampu untuk mengendalikan respon emosionalnya. Pengalaman setelah menghadapi situasi yang serupa membantunya untuk lebih siap secara mental dan teknis. Subjek Y merasa meskipun beban kerja bertambah, ia mampu menangani kondisi-kondisi tersebut dengan baik dan lebih tenang. Hal ini sejalan dengan pendapat Hal tersebut diperjelas oleh Grandey (2000) yang menyatakan bahwa regulasi emosi merupakan tuntutan penting dalam pekerjaan layanan karena karyawan harus menahan emosi negatif serta menampilkan emosi positif guna menjaga kualitas layanan.

Riyani & Ainur (2021) juga menyatakan bahwa kemampuan karyawan dalam meregulasikan emosinya dapat dikatakan penting agar dapat melakukan *coping* terhadap berbagai masalah di tempat kerja. Dan sejalan dengan pendapat Tjiptono (2012) yang juga menjelaskan bahwa karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan .dituntut untuk menjaga sikap, ekspresi, serta stabilitas emosi sebagai bagian dari standar layanan prima. Menurut Joshua, dkk (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa regulasi emosi dapat mempengaruhi hasil kinerja dan keberhasilan dalam bidang pelayanan. Hal ini sejalan dengan pendapat Gross (2007) yang menyatakan bahwa regulasi emosi dapat meredam, atau menjaga emosi tergantung pada bagaimana seseorang mengalami dan mengungkapkan emosinya.

Karyawan *frontliner* di industri penerbangan diharapkan mampu melakukan regulasi emosi dengan baik sehingga bisa mengendalikan respon emosi negatif yang dirasakan agar tidak mempengaruhi kehidupan psikososialnya. Regulasi emosi yang rendah akan mengakibatkan karyawan tidak siap secara emosional dalam menghadapi situasi dan kondisi yang tidak terduga saat sedang melaksanakan pekerjaannya. Regulasi emosi yang rendah akan berdampak pada kesehatan psikologis, kinerja, serta hubungan sosial antara karyawan dengan lingkungan pekerjaannya baik itu pelanggan, rekan kerja, dan sebagainya (Wulan & Sari, 2015). Regulasi emosi yang buruk, terutama dalam menghadapi tekanan kerja berlebihan atau komplain pelanggan memungkinkan potensi peningkatan emosi negatif yang tidak segera pulih (*emotional inertia*), hal ini akan berakibat pada peningkatan kelelahan emosional, turunnya performa kerja, dan

memunculkan perilaku kontraproduktif di tempat kerja (De Longis et al., 2020). Lebih lanjut, itu Nugroho dan Frieda (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa individu yang kurang mampu mengelola emosinya cenderung mengalami kesulitan dalam menyelesaikan konflik di tempat kerja.

Sebaliknya jika individu memiliki tingkat regulasi emosi yang tinggi akan membuat individu mampu menghadapi segala perubahan dan tantangan dalam pekerjaannya serta mampu bekerja dibawah tekanan, sehingga akan menghindarkan individu dari pikiran dan perilaku yang dapat mendorong pada kelelahan emotional (Wulan & Sari, 2015). Individu yang mampu mengelola emosi negatifnya dengan baik akan lebih memiliki daya tahan untuk tidak mengalami kecemasan dan depresi (Thompson, 1994). Selain itu, Penggunaan strategi yang adaptif berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis, performa kerja, dan relasi interpersonal di lingkungan kerja (Ariani & Kristiana, 2017).

Gross dan Thompson (2007) berpendapat bahwa regulasi emosi merupakan bagian dari perilaku sehari-hari dalam berbagai aspek kehidupan kita, termasuk di tempat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan individu dalam regulasi emosi seperti usia, jenis kelamin, religiusitas, kepribadian, pola asuh, budaya, tujuan dilakukannya regulasi emosi, frekuensi individu melakukan regulasi emosi dan kemampuan individu dalam melakukan regulasi emosi (Gross, 2007). Setiap individu memiliki kecenderungan yang berbeda dalam menggunakan strategi regulasi emosi untuk mengelola emosi negatif akibat tekanan kerja. Dalam konteks pekerjaan layanan, khususnya pada karyawan frontliner, kemampuan regulasi emosi menjadi penting karena berkaitan dengan tuntutan pekerjaan dan

kemampuan adaptasi dalam menghadapi dinamika kerja serta interaksi emosional yang tinggi (Totterdell & Holman, 2003; Putri & Syarifah, 2022).

Pada penelitian sebelumnya, banyak studi menyoroti regulasi emosi pada karyawan *frontliner*. Namun masih sedikit penelitian yang mengkaji regulasi emosi pada karyawan frontliner di perusahaan *ground handling*, mengingat peran ini juga dihadapkan langsung dengan kondisi kerja yang dinamis dan tekanan emosional tinggi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan tekanan emosional berulang. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana individu memaknai dan meregulasi emosi negatif dalam lingkungan kerja (Gross, 2003; Hochschild, 1983). Dimana setiap individu memiliki kecenderungan berbeda dalam mengenali dan mengatur emosinya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai regulasi emosi pada karyawan *frontliner* di perusahaan *ground handling*. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana regulasi emosi karyawan *frontliner* di perusahaan *ground handling* terbentuk dan dipengaruhi oleh faktor-faktor individu maupun lingkungan kerja?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana regulasi emosi pada karyawan *frontliner* di industri penerbangan dalam menghadapi situasi di tempat kerja.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan untuk dapat berkontribusi untuk menyempurnakan kerangka teoritis yang ada, khususnya terkait dengan karyawan *frontliner* di industri penerbangan. Hasil penelitian ini juga diharapkan untuk dapat menambah kajian terkait peningkatan pelayanan dalam industri penerbangan dari perspektif psikologi.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi karyawan *frontliner* khususnya di industri penerbangan dalam hal regulasi emosi saat menghadapi situasi di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi perusahaan *ground handling* untuk dapat meningkatkan kemampuan regulasi emosi pada karyawan *frontliner* di industri penerbangan. Lebih lanjut, hasil penelitian ini diharapkan dapat tersampaikan secara langsung kepada karyawan *frontliner* melalui kebijakan, program pelatihan, maupun sosialisasi internal perusahaan, sehingga temuan penelitian tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga dapat diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari. Penelitian ini juga diharapkan menjadi sumber informasi berkaitan dengan regulasi emosi karyawan *frontliner* pada ilmu psikologi industri dan organisasi.